

Desarrollo del modelo de negocio Canvas en microempresas de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito

Development of the Canvas business model in micro-enterprises of the rural parishes of the Metropolitan District of Quito

Escobar Redín Erika Sofía,
Ramírez Terán Víctor Marcelo
González Alonso Jesús Francisco
Donoso Vargas Diego José
Universidad Tecnológica Israel

Autor para correspondencia: eescobar@uisrael.edu.ec; mramirez@uisrael.edu.ec

Fecha de recepción: 15 de diciembre de 2017 - Fecha de aceptación: 26 de febrero 2018

Resumen: *Canvas* como propuesta de modelo de negocio constituye una metodología ágil y práctica para estructurar propuestas de valor. Su ámbito de aplicación es amplio: desde las grandes empresas hasta microempresas y emprendimientos. En este trabajo se investigó la aplicación del modelo en seis microempresas pertenecientes a dos parroquiales rurales de Quito: Tababela y Checa. Se trabajó con una muestra aleatoria de 479 clientes de los negocios. El proceso seguido fue una caracterización de cada parroquia, identificación de las microempresas, se aplicó una encuesta a los clientes y una entrevista a los propietarios de los negocios. Con estos insumos se realizó un diagnóstico situacional que implicó los nueve módulos del modelo de negocio *Canvas*. Estos resultados tributaron al análisis interno y permitieron la elaboración del lienzo para cada negocio. En conclusión, el modelo de negocio *Canvas* aplicado en las seis microempresas permitirá mejorar sus ingresos, la atención al cliente y consolidarlas como iniciativas empresariales.

Palabras clave: modelo de negocio *Canvas*, microempresa, parroquia rural, Checa, Tababela

Abstract: *Canvas* as a business model proposal is an agile and practical methodology for structuring proposals of value. Its scope of application is broad: from large companies to microenterprises and middle enterprises. This paper, describes the application of the model investigated in six microenterprises belonging to two parish councils in Quito: Tababela and Checa. We worked with a random sample of 479 business clients. The process followed was a characterization of each parish, identification of the microenterprises, a survey was applied to the clients and an interview with the owners of the businesses. With these inputs, a situational diagnosis was made involving the nine modules of the *Canvas* business model. These results were taxed to the internal analysis and allowed the preparation of the canvas for each business. In conclusion, the *Canvas* business model applied in the six microenterprises will improve their income, customer service and consolidate them as business initiatives.

Keywords: business model *Canvas*, microenterprise, rural parish, Checa, Tababela

Introducción

Hoy, en un mercado donde la globalización es un efecto paradigma, el modelo de negocio *Canvas* se ha convertido en una herramienta estrella en la gestión estratégica y empresarial de un negocio.

El modelo *Canvas* mediante el empleo de su lienzo puede detallar de forma gráfica desde la idea de negocio hasta los diferentes factores que influyen al momento de ponerla en acción. A través de nueve módulos que cubren los ámbitos de clientes, oferta, estructura y viabilidad económica, se engloba todo lo necesario para identificar de forma completa la estructura de un negocio.

Las nuevas tendencias del emprendimiento y creación de microempresas en las parroquias de Tababela y Checa del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) han crecido en los últimos años y han alcanzado distintos mercados.

Canvas es un modelo que pretende explicar cómo se relacionan las distintas áreas del negocio: considerando la segmentación del mercado, teniendo los socios adecuados, recursos y actividades clave, para de esta manera conocer la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, captando más consumidores y mejorando la rentabilidad del negocio. Y se lo concibe como un proceso que va desde la identificación de los segmentos de clientes hasta la estructura de costos del negocio (Santandreu Mascarell, Canós Darós y Marín Roig, 2014).

Alexander Osterwalder, especialista en negocios suizo, clarificó el origen y evolución del concepto modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). La cúspide de su aporte la alcanza con la creación del modelo de negocio *Canvas* cuyo propósito puede expresarse en los siguientes términos:

Establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Mediante un lienzo “gráfico” se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha, algunos de ellos que pueden servir como ejemplos para estructurarla eficazmente son: la relación de la marca o producto con su mercado meta, los ingresos y egresos que influyen en su funcionamiento y los factores directos o indirectos que podrían mermar su funcionamiento. (IESDE-Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas, 2012, párr. 2).

El minimalismo y la versatilidad del modelo de negocio *Canvas* son elocuentes, pues como lo expresa Cirugeda (2015):

El modelo *Canvas* permite ver y moldear en un solo folio, estructurado en nueve elementos, cual es el modelo de nuestro negocio. Y lo mejor de todo, es tan sencillo que puede ser aplicado en cualquier escenario, ya sea una pequeña, mediana y gran empresa. Además, no sólo sirve para las nuevas empresas sino también para aquellas que ya están establecidas. (párr. 2).

Además, esta herramienta ha sido utilizada en contextos tan diversos como en agencias creativas digitales (Dourado Silva, 2015), análisis de la figura del gestor de eventos (Bernués Oliván, 2015), aplicada a un emprendimiento para posicionar a las mujeres como conductoras de taxi (Macías, Díaz y García, 2015) e incluso como una adaptación para emprendimientos digitales en comunicación (Montalvo-Castro, 2016).

Entre los beneficios de este modelo están que es fácil y sencillo de interactuar, permite trabajar en equipo y a la vez es visual, ya que se puede ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el negocio. Además, es posible aplicarlo a la marca personal y a la carrera profesional (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012).

Métodos

Este estudio cuantitativo es exploratorio de acuerdo a los alcances de investigación que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2014) por cuanto es un trabajo pionero en la aplicación del modelo de negocio *Canvas* en microempresas de parroquias rurales en Ecuador. En cuanto a tipología de investigación se trata de un estudio documental, de campo y transversal.

La caracterización de las dos parroquias que integraron el estudio (Tababela y Checa) se realizó mediante la técnica del análisis documental sobre fuentes bibliográficas, especialmente los sitios web de las parroquias.

Para diagnosticar la situación de los seis negocios se seleccionó una muestra aleatoria de 479 clientes tal como se describe en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la muestra de clientes según microempresa

Parroquias	Microempresas	Muestras de clientes
Tababela	Restaurante Bachita	94
	Centro de Pesca Deportiva El Higuierón	82
	Panadería y Pastelería Adriano Palta	60
Checa	Tienda de Productos Alimenticios Víveres Ruiz	95
	Ciber Dayana	68
	Feria de Productos y Servicios Mercado Checa ASOMERCHE	80
Total		479

Nota: elaboración propia.

A partir de la aplicación de herramientas como la encuesta dirigida a los clientes, las entrevistas a los propietarios y el diagnóstico para determinar las fortalezas y debilidades de los negocios, se aportó información que contribuyó significativamente a la evaluación de los emprendimientos.

La propuesta de este estudio es el lienzo del modelo de negocio diseñado para cada uno de los seis negocios, atendiendo a los resultados del diagnóstico y a una visión prospectiva del negocio en virtud de lograr su sostenibilidad.

Resultados

Los resultados de la investigación constituyen, por una parte, el diagnóstico de cada uno de las seis microempresas en términos de sus fortalezas y debilidades así como del estado de sus áreas de gestión: clientes, oferta, estructura y viabilidad económica. Por otra, el lienzo o *Canvas* de cada uno de los negocios: tres de la parroquia Tababela (Flores Barros, 2017a; Flores Barros, 2017b; Castro Oramas, 2017) y tres de la parroquia Checa (Cevallos Alcívar, 2017; López López, 2017; Toapanta Cupacán, 2017).

En cada lienzo se visualizan, en forma integral, los nueve módulos que caracterizan el modelo de negocio de la microempresa: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Como muestra se presentan, en las figuras 1 y 2, dos lienzos: uno de un negocio de la parroquia Tababela y uno de la parroquia Checa

Conclusiones

Se puede determinar que en la actualidad el modelo de negocio *Canvas* es muy utilizado en empresas de todo tipo y dimensión. Esta herramienta de gestión permite, de forma fácil, interactuar con todas las personas que participan dentro del modelo de negocio para llegar a la toma de decisiones.

Con el diagnóstico de la situación de las microempresas y considerando la percepción de los clientes se evidencia que la atención en los negocios, en su gran mayoría, es muy buena. No obstante, en la mayoría de las microempresas se presentan debilidades como la insuficiente infraestructura, no cuentan con una diversificación del negocio y no publican la oferta del negocio en la web y redes sociales.

La aplicación del modelo de negocio *Canvas* permitió conocer el segmento de clientes al que está dirigido cada negocio, los recursos y actividades clave que se deben utilizar en lo económico, humano e intelectual, con una comunicación constante con los clientes y una correcta interrelación, el manejo adecuado de los costos físicos e intelectuales y generar una apropiada propuesta de valor al cliente.

Agradecimiento

Los autores agradecen a la Universidad Tecnológica Israel por el apoyo para el desarrollo de la presente investigación. También al Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador, CONAGOPARE, por la apertura y compromiso con el proyecto y con sus comunidades. Especial agradecimiento a los estudiantes, ahora profesionales, que realizaron el levantamiento de la información de campo en las parroquias que participaron en el estudio.

Referencias

- Baquero, H. et al. (2012). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Tababela 2012-2025*. Recuperado de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dmq/ppdot_tababela.pdf
- BernuésOliván, J. (2015). *Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo Canvas*(Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/37969/1/T37331.pdf>
- Castro Oramas, G. (2017). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la panadería Adriano Palta perteneciente a la parroquia Tababela* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Cevallos Alcívar, J. (2017). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas en el Ciber Dayana perteneciente a la parroquia Checa* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Cirugeda, E. (2015). *¿Qué es el modelo Canvas?* Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Dourado Silva, D. (2015). *Los modelos de negocios de las agencias creativas digitales de Brasil y España: un estudio exploratorio basado en la metodología Business ModelCanvas*(Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid). Recuperada de <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/22382>
- Flores Barros, A. M. (2017a). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas en el restaurante Bachita perteneciente a la parroquia Tababela* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Flores Barros, D. (2017b). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la pesca deportiva El Higuieron perteneciente a la parroquia Tababela* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquia Rural de Tababela. (2014). *Reseña histórica de la parroquia*. Recuperado de <http://www.tababela.gob.ec/parroquia.html>
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- IESDE-Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas. (2012). *El Modelo Canvas de Alexander Osterwalder*. Recuperado de <http://iesde.blogspot.com/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>
- López López, F. (2017). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la tienda de productos alimenticios Viveres Ruiz de la parroquia Checa* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.
- Macías, R., Díaz, M. y García, G. (2015). *Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman*. *Revista Academia y Negocios*, 1(2), 105-114. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~ran/ojs/index.php/ran/article/view/11/63>

- Montalvo-Castro, J. (2016). Emprendimientos digitales y diseño de modelos de negocio: investigación aplicada en estudiantes de la carrera de Comunicación. *Contratexto*, 25, 155-170. Recuperado de <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/contratexto/article/view/656/633>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona, España: Deusto.
- Osterwalder, O., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Santandreu Mascarell, C., Canós Darós, L. y Marín Roig, J. R. (2014). *Business Model Canvas y redacción del plan de negocio*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/38381>.
- Toapanta Cupacán, C. (2017). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas para la Feria de Productos y Servicios de la Asociación Mercado de Checa (ASOMERCHE)* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.

Figura 1. Lienzo del modelo de negocio diseñado para el Centro de Pesca Deportiva El Higuerón (Parroquia Tababela)

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<p>*Proveedores de materias primas, insumos o servicios. *Relaciones proactivas con instituciones públicas o privadas que brindan desarrollo a la empresa. *Los proveedores clave son las personas que le proveen del alevín y la comida.</p>	<p>*Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional. *Obtención de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa. *El negocio debe gestionar canales de comunicación con los clientes. *Es necesario una correcta interrelación con los clientes. *Manejo de ingresos de una manera organizada y contabilizada. *Cuentan con una adecuada producción de truchas.</p> <p>Recursos clave</p> <p>*Talento humano coordinado y capacitado. *Buen estado tecnológico de las máquinas que hacen funciones claves requeridas para el ofrecimiento de nuestros productos. *Nivel de utilización de la capacidad instalada con el que cuenta la empresa para el ofrecimiento de nuestros productos. *El recurso clave que requiere la empresa es el económico, para mejorar su infraestructura.</p>	<p>*Diferenciación de los productos y servicios. *Excelente calidad de los productos y servicios. *Desarrollo permanente de los productos y servicios. *Que el cliente se distraiga, cambie de ambiente y se libre del estrés cotidiano. *Tiene la facilidad de que el cliente acuda al lugar y disfrute de la pesca deportiva y de la naturaleza. *Los productos y servicios que ofrece son la pesca deportiva y la trucha. *Servicio personalizado, guiando al cliente por los senderos y la forma de pescar. *Los senderos son identificados y de fácil acceso, reduciendo el riesgo.</p>	<p>*Manejo de manera adecuada de la información sobre el comportamiento histórico de nuestros clientes. *Buen nivel de fidelización que los clientes tienen con los productos y/o servicios. *El tipo de relación que espera el cliente es personal y automatizado. *Relación personalizada. *Existe asistencia personal cuando el cliente está en el negocio.</p> <p>Canales</p> <p>*Mejoramiento permanente de los comportamientos de los canales de distribución. *Calidad en el servicio de posventa utilizado. *Los canales de distribución utilizados son económicos. *Sitio web con información adecuada. *Recomendación boca a boca. *Promociones con una información adecuada y de fácil entendimiento. *La compra del producto o servicio se realiza directamente en el negocio.</p>	<p>*Identificación de los clientes y sus necesidades. *Diversificación en cuanto a clientes. *Turistas extranjeros y nacionales. *Familias y grupos de jóvenes. *Jóvenes de 18 a 30 años y adultos de 31 a 60 años.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>*Costos reales en la elaboración y venta de los productos y servicios. *Controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva. *Los costos más importantes del negocio son los físicos e intelectuales. *La infraestructura es el recurso físico más costoso. *El mantenimiento de las instalaciones son las actividades más costosas.</p>	<p>Flujo de ingresos</p> <p>*Identificación de los productos y servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja. *Mejoramiento del nivel de rotación y recuperación de cartera de la empresa. *Aumento del nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos. *El cliente está dispuesto a pagar por la calidad del servicio. *La única forma de pago que acepta el negocio es efectivo. *Los clientes prefieren pagar con tarjeta de crédito y débito. *No cuenta con margen de utilidad debido a la falta de diversificación del negocio.</p>			

<p>*Los costos variables dependen del volumen de peces y la cantidad de comida que necesitan.</p>	
---	--

Nota: Tomada de Flores Barros, D. (2017). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas en la Pesca Deportiva El Higuérón perteneciente a la parroquia Tababela* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador.

Figura 2. Lienzo del modelo de negocio diseñado para la Feria de Productos y Servicios Mercado Checa ASOMERCHE (Parroquia Checa)

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<p>*Nuestros socios clave serán los productores de frutas de la Costa, Sierra, Oriente.</p> <p>*Los socios que integran de la feria (ASOMERCHE) nos proveerán de productos orgánicos que ellos mismos los cultivan.</p> <p>*Autoridades del GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) de la parroquia Checa.</p>	<p>*Compra directa a los mayoristas de la Costa, almacenar y vender en la feria.</p> <p>*Compra de productos de calidad a bajos costos.</p> <p>*Tener contacto directo con los productores para realizar negociaciones que beneficien a las dos partes.</p>	<p>*Brindaremos una excelente atención pre y post venta a todos los clientes.</p> <p>*Extenderemos los días de atención al público de viernes y sábado.</p> <p>*Permanente información y publicidad de los productos y servicios que se comercializan en la feria.</p> <p>*Ofreceremos al público productos de alta calidad a bajos precios; esto puede ser al por mayor o al por menor.</p>	<p>*Ofrecer buena atención como: el servicio rápido.</p> <p>*Fidelidad de nuestros clientes.</p> <p>*Información de los productos o servicios.</p> <p>*Los pedidos se pueden realizar directamente con el productor mediante celular o personalmente.</p>	<p>*Nuestros clientes serán niños, jóvenes, adultos, mujeres embarazadas y adultos mayores de la parroquia de Checa y sus alrededores en edades desde los 8 años.</p> <p>*Ofrecer nuestros productos a tiendas del sector y sus alrededores al por mayor o menor.</p> <p>*Distribuir los productos a haciendas y florícolas de la parroquia Checa.</p> <p>*Empresas de cualquier ámbito geográfico.</p> <p>*Turistas que visitan el Santuario de la virgen de El Quinche.</p>
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <p>*Necesitamos un administrador responsable de las actividades de la feria, que administre redes sociales y suba constantemente información de la feria.</p> <p>*Nueva infraestructura, donde se pueda ofrecer variedad de productos y servicios.</p> <p>*Apoyo del GAD parroquial Checa para charlas y capacitaciones a los socios de la feria.</p>	<p>*Tendremos variedad de productos y servicios acordes a las necesidades de la parroquia.</p>	<p style="text-align: center;">Canales</p> <p>*Llegaremos a los clientes mediante el canal directo como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes sociales (Facebook, Whatsapp) ▪ Celular ▪ Publicidad in situ ▪ Mediante los mayoristas 	

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas del sector ▪ Página web del GAD Parroquial Checa 	
<p>Estructura de costos</p> <p>*Para que la feria de la ASOMERCHE funcione necesitamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura idónea ▪ Internet ▪ Administrador encargado de la feria ▪ Equipos de oficina ▪ Equipo de cómputo ▪ Guardias ▪ Impuestos para estar al día y poder funcionar 	<p style="text-align: center;">Flujo de ingresos</p> <p>*La mayoría de productos que se comercializa son de origen orgánico y son los que más acogida tienen.</p> <p>*El cobro por el uso del parqueadero.</p> <p>*Uso de coches para transportar las compras.</p>			

Nota: Tomada de Toapanta Cupacán, C. (2017). *Desarrollo del modelo de negocio Canvas para la Feria de Productos y Servicios de la Asociación Mercado de Checa (ASOMERCHE)* (Trabajo de titulación). Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador